

**Rotatividade de pessoal: estudo do cargo de Operador de  
Service Desk Júnior**

ROBERLIANE DA SILVA SOUZA

Brasília  
Dezembro de 2014

ROBERLIANE DA SILVA SOUZA

**Rotatividade de pessoal: estudo do cargo de Operador de  
Service Desk Júnior**

Monografia apresentada como requisito  
para a conclusão do curso de graduação  
de Psicologia do Centro Universitário de  
Brasília - UniCEUB.

Orientadora: Professora. Fabiana Queiroga

Brasília  
Dezembro de 2014

## **FOLHA DE AVALIAÇÃO**

Autor: Roberliane da Silva Souza

Título: **Rotatividade de pessoal: estudo do cargo de Operador de Service Desk Júnior**

## **BANCA EXAMINADORA**

---

Professora Fabiana Queiroga  
Professora-Orientadora

---

Brasília  
Dezembro de 2014

## **Agradecimentos**

Primeiramente a Deus, pela vida, coragem, saúde e garra.

Aos meus pais “Roberto e Marivalda”, simplesmente por tudo... pela excelente educação e princípios que me passaram, pela paciência, apoio, amor, cuidados e por serem os melhores pais do mundo, sem vocês nada disso seria possível, amo vocês.

Aos meus irmãos “Danilo, Marinara e Roberto Junio” por ser parte fundamental da minha vida.

Ao meu marido “Charliston” pelo incentivo, apoio, palavras de motivação, por ouvir minhas teorias, segurar todas as barras quando não conseguia sequer me ver, me ajudar com as pesquisas e suportar os momentos de crise existencial vividas durante todo o curso. Te amo muito.

Aos meus amigos da faculdade, que foram essenciais para a troca de conhecimentos, risadas e experiências, em especial a Patrícia Renata que foi um dos meus maiores ganhos durante o curso... obrigada por sua amizade e pela admiração que tem por mim. Agradecimento especial ao Anderson, outro ganho que tive no curso e que levarei para toda a vida.

A todos os meus parentes e outros amigos que contribuíram de forma direta e indireta para que eu pudesse alcançar meus objetivos.

A TODOS os meus professores, sem exceções que foram essenciais para minha formação acadêmica e enquanto pessoa, em especial ao Alexandre Russo que me deu a oportunidade de ser monitora e dessa forma me desenvolver enquanto acadêmica e ao Guto que sempre acreditou em mim e não hesitou em pegar no meu pé para me ensinar a ser o melhor que eu poderia ser. Sei que levo um pouco de cada um comigo.

A professora Tânia Inessa que me acompanhou no estágio do Projeto Prisme, obrigada por me proporcionar a honra de conviver com pessoas tão maravilhosas e com a sua sensibilidade.

A minha professora orientadora Fabiana Queiroga que foi muito paciente em vários momentos e aceitou me orientar neste desafio. Obrigada pelos ensinamentos e sem dúvida você é essencial para a minha trajetória profissional, espero contar sempre com sua expertise.

A empresa estudada por abrir espaço para a realização desta pesquisa e a todos os que contribuíram com suas respostas à escala.

Ao UniCEUB por me proporcionar, enquanto instituição, o lugar propício para a realização de um sonho: ser Psicóloga e por me proporcionar a honra de receber um prêmio por mérito acadêmico. Sei que aproveitei cada momento neste lugar e pra mim melhor faculdade não há.

**Sumário**

Lista de Figuras	vii
Lista de Tabelas	vii
Resumo	ix
Introdução	1
Método	17
Resultados	23
Discussão	31
Referências	42
Anexos	46

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1:</b> Percentual de participantes de acordo com o sexo	18
<b>Figura 2:</b> Percentual de participantes de acordo com a idade	18
<b>Figura 3:</b> Percentual de participantes de acordo com a escolaridade	19
<b>Figura 4:</b> Média nos fatores de importância, instrumentalidade e expectativa	23
<b>Figura 5:</b> Média na comparação do tempo de permanência na empresa com os fatores da escala de motivação	29

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Média dos itens relacionados à importância	24
<b>Tabela 2:</b> média dos itens relacionados à instrumentalidade	25
<b>Tabela 3:</b> média dos itens relacionados à expectativa	27



## **Resumo**

A rotatividade de pessoal é um fenômeno que traz consequências na maior parte das vezes negativas para as empresas e a retenção de talentos é uma preocupação comum entre as organizações. A motivação para trabalhar é um dos fatores que influencia na permanência das pessoas em um emprego. Diante da importância deste fenômeno o presente estudo teve como objetivo analisar o grau de motivação para trabalhar dos operadores de Service Desk Júnior em uma empresa de Tecnologia da Informação. Participaram da pesquisa 15 Operadores que atualmente trabalham na empresa e os mesmos responderam a uma escala de motivação para trabalhar. Os resultados apontaram para baixa motivação dos operadores. Dentre os motivos da desmotivação foram apontados salários baixos, más condições de trabalho, relacionamento com superiores, falta de desenvolvimento profissional, pressão, entre outros.

*Palavras chave:* Rotatividade, motivação, tecnologia da informação

## **Introdução**

A gestão de pessoas começa a ter relevância na Inglaterra no século XX, a partir da pressão exercida por sindicatos e parlamentos e também pelo fato de os trabalhadores

começarem a se organizar em busca dos seus direitos trabalhistas (Dutra, 2002). A partir de então há uma estruturação da gestão de pessoas, com a Escola de Administração Científica que tinha como ideias principais, a racionalidade do homem e o foco nos padrões de produção, considerando a relevância da seleção, treinamento e supervisão dos profissionais (Dutra, 2002). Tal forma de gerir as pessoas foi bastante criticada por limitar os trabalhadores, não permitindo seu desenvolvimento.

Fazendo um breve percurso pela história, Dutra (2002) descreve que a década de 1970 foi caracterizada por críticas que propunham melhores condições de trabalho. Nos anos 1980 houve transições que geraram uma grande crise no que tange às práticas de gestão de pessoas, porém não havia sugestões de novas práticas para substituir as anteriores. Já os anos 1990 foram muito produtivos em termos de novas propostas para as práticas de gestão de pessoas e o aprendizado, caracterizando assim, o início da gestão estratégica e novas formas de pensar tais práticas.

O cenário é de constantes mudanças políticas, culturais, econômicas e sociais, tornando a gestão estratégica de pessoas cada vez mais relevante. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), o planejamento estratégico engloba um conjunto de procedimentos e ações que a organização adota para atingir metas estabelecidas. Busca resultados em médio e longo prazo, minimizando os riscos e está sempre associada ao futuro. O planejamento de Recursos Humanos foca nas necessidades de captação e capacitação dos talentos, ou seja, engloba o processo de antecipar e buscar soluções referentes à movimentação de pessoas na organização. Já o gerenciamento estratégico de recursos humanos, combina as duas práticas

citadas podendo ser definido como a forma em que acontecem as alocações e as atividades referentes a Recursos Humanos dentro de uma organização com o objetivo de realização das atividades.

Diante do cenário de planejamento para o futuro, é necessário que a organização busque alinhar o planejamento estratégico às práticas de Recursos Humanos para uma maior chance na obtenção do sucesso, já que o planejamento estratégico tem uma relação direta com a gestão de pessoas. A gestão de pessoas é a base para a consecução da estratégia, é importante conhecer internamente todos os recursos de uma organização.

Em meio a estes cenários, a rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, é um fator que contribui para baixas taxas de produtividade de uma empresa, além de acarretar custos diretos e indiretos para a organização, como por exemplo, com demissões e treinamentos. Além disso, há uma necessidade por parte das organizações de manter uma imagem adequada diante de clientes e da comunidade.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), a rotatividade de funcionários diz respeito à saída de pessoas de uma empresa. Sendo assim, a rotatividade dentro de uma organização está diretamente ligada à entrada e saída de pessoas, sendo estas saídas por motivos da empresa ou do colaborador (Nicoletti & Andrade, 2008).

Segundo Medeiros e cols. (2010), a rotatividade é consequência de uma série de fenômenos localizados interna e externamente à organização. Em relação aos fenômenos externos considera-se a economia, oportunidades oferecidas no mercado de trabalho e a oferta e a procura de pessoas. Quanto aos fatores internos podem-se destacar as questões salariais, benefícios, relacionamento interpessoal, oportunidades de desenvolvimento profissional, o clima e cultura organizacionais, flexibilidade da organização, entre outros.

De acordo com Alves e Ozaki (2009), a rotatividade pode acarretar vantagens e desvantagens para a organização. Uma vantagem seria o congelamento do aumento de quadro, gerando uma rotatividade através da demissão de profissionais para substituir por outros com maior qualificação profissional.

Por outro lado, Alves e Ozaki (2009) ressaltam que a rotatividade traz uma série de malefícios para a empresa, entre eles podemos destacar os custos com o recrutamento e seleção, já que não é um processo simples e envolve vários fatores como, por exemplo, divulgação das vagas, aplicação de testes, formulários, etc. Há também custos relacionados há exames admissionais, treinamentos, pagamentos de rescisões, FGTS, entre outros. Alguns fatores também devem ser destacados como a redução na produtividade, as mudanças nos comportamentos, já que o funcionário desligado pode influenciar o novo funcionário com opiniões, atitudes e percepções, as perdas ocasionadas pela saída do funcionário referentes à produtividade imediata.

No Brasil, pela lei 4.923 de 23/12/1965, foi criado um instrumento de acompanhamento e fiscalização do processo de admissão e de dispensa de trabalhadores, o CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados). Este instrumento passou a ser utilizado como suporte ao pagamento do seguro desemprego a partir de 1986 e recentemente tornou-se um instrumento relevante para a recolocação do trabalhador no mercado de trabalho e reciclagem profissional (Ministério do Trabalho, 2014). De acordo com o CAGED o cálculo da rotatividade mensal é mensurado utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no primeiro dia do mês.

De acordo com o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) o cálculo de rotatividade é mensurado através do valor mínimo entre admitidos e desligados. De forma simplória, a partir deste cálculo considera-se que se o

volume de admissões é maior que o de desligamentos considera-se que os empregos estão aumentando e se o volume de desligamentos for maior que o volume de admissões considera-se uma queda nas ofertas de emprego (Dieese, 2011).

Segundo o DIEESE (2011), os quatro motivos de desligamento são as transferências, aposentadoria, falecimento e demissão voluntária.

Um fator que tem impacto direto na rotatividade é a seleção de pessoas, que é feita através de um processo de recrutar e selecionar candidatos, pois estes são considerados os principais recursos que as organizações possuem para estabelecer uma vantagem competitiva mediante outras empresas (Bohlander, Snell, & Sherman, 2005). A seleção de pessoas funciona como um filtro por onde passam as pessoas que possuem características e qualificações pertinentes para a empresa.

Uma boa seleção de pessoas pode impactar em um menor índice de rotatividade nas organizações, já que deve levar em consideração a escolha de candidatos que possuam comportamentos, habilidades e atitudes condizentes com a organização (Lacombe, 2005 citado por Medeiros, Alves & Ribeiro, 2013). Sendo assim, uma seleção de qualidade pode trazer pessoas que tenham características essenciais para a organização e a consequência disso é uma maior adaptação do novo funcionário ao cargo que irá ocupar e à cultura da empresa.

Já uma seleção de pessoas inadequada, acarretaria na escolha de pessoas que em algum nível não se identificam com o cargo e cultura da empresa, ou podem ter expectativas que a organização não pode atender. Dessa forma aumentariam os índices de rotatividade já que as pessoas tendem a não permanecer em uma empresa com a qual não se identificam.

O tema foco do presente trabalho diz respeito a investigar os fatores associados a rotatividade do cargo de Operador de Service Desk Júnior em uma empresa de Tecnologia da

Informação. Para isto será analisada principalmente a motivação dos indivíduos para trabalhar buscando entender o alinhamento entre indivíduo e organização. Sabe-se que o elemento que motiva um indivíduo pode não ser o mesmo que motiva o outro. A motivação de um colaborador está diretamente ligada à sua permanência ou não na organização.

De acordo com Gondim e Silva (2014):

A palavra “motivação” é derivada do latim *motivos* e refere-se a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”. Desse modo, faz sentido dizer que uma teoria da motivação é uma teoria da ação (p. 173).

Na literatura existem três modelos de classificação das teorias de motivação, o primeiro modelo é o Unidimensional que faz uma diferenciação entre teorias de conteúdo e de processo, conforme modelo proposto por Campbell e cols. (1970 citado por Gondim & Silva, 2014). As teorias de conteúdo pretendem explicar a motivação a partir das necessidades dos indivíduos, dessa forma a ação estaria voltada para a satisfação dessas necessidades. As teorias de processo explicam a motivação como um processo onde o mais importante é a tomada de decisão (Gondim & Silva, 2014). Neste processo de tomada de decisão as percepções, objetivos e metas pessoais do indivíduo ficam em jogo.

O segundo modelo de classificação das teorias é o Bidimensional de Thierry (1994 citado por Gondim & Silva, 2014), que vai além da dimensão conteúdo e processo incluindo a dimensão de reforçamento *versus* cognição. A justificativa do autor para estas inclusões é que algumas teorias explicam a motivação a partir da importância do reforço, ou seja, dirigem sua ação para o que acontece posteriormente a ela, o que aumenta a probabilidade de o comportamento do indivíduo motivado voltar a acontecer. Já as teorias com foco na cognição explicam a motivação a partir de fatores internos aos indivíduos como percepções e desejos

de acordo com as suas necessidades. Já o último modelo proposto é o Unidimensional de Kanfer (1992 citado por Gondim & Silva, 2014), este modelo propõe uma organização das teorias em “um *continuum* entre proximidade e distanciamento da ação” (p. 175). Para a autora, uma teoria da motivação é necessariamente uma teoria de ação, dessa forma deve ser pautada em oferecer propostas de ação para reorientar os indivíduos.

Utilizando o modelo Unidimensional proposto por Campbell e cols. (1970 citado por Gondim & Silva, 2014) serão descritas abaixo as principais teorias de motivação, considerando a classificação de teorias de conteúdo e de processo.

Entre as teorias de motivação com foco em necessidades, podemos destacar a Teoria das Necessidades de Maslow (1943 citado por Gondim & Silva, 2014). Esta teoria aponta para o pressuposto de que o homem tende ao desenvolvimento e crescimento e para que isto aconteça é necessária a satisfação de necessidades que o autor organizou em inferiores e superiores, sendo as inferiores necessidades fisiológicas e de segurança e as superiores relacionadas a necessidades sociais, estima e auto realização.

Foram desenvolvidas outras duas teorias importantes com foco em necessidades, a de Alderfer (1969 citado por Gondim & Silva, 2014) e a de McClelland (1953 citado por Gondim & Silva, 2014). Alderfer, no final da década de 1960 redefiniu as necessidades propostas por Maslow (1943 citado por Gondim & Silva, 2014) e as colocou num agrupamento de três (ERC), sendo: existência (E) as necessidades fisiológicas e de segurança; relacionamento (R) necessidades sociais e de estima e crescimento (C) necessidade de auto realização. O autor coloca que a motivação humana pode ser progressiva ou regressiva. Regressiva no sentido de que o ser humano ao se frustrar com a satisfação das necessidades superiores tenderia a descer de nível na hierarquia. Questiona também que duas necessidades podem estar influenciando ao mesmo tempo na ação humana, desta forma não

haveria necessariamente uma hierarquia das necessidades. McClelland (1953 citado por Gondim & Silva, 2014) elaborou uma teoria da motivação que parte do pressuposto que as necessidades são de origem biológica, mas não são hierárquicas, sendo classificadas como poder, afiliação e realização. Segundo o autor estas necessidades estão inter-relacionadas e há uma variabilidade de intensidade entre elas a depender das características psicológicas e relações sociais as quais as pessoas foram submetidas.

Outra teoria de conteúdo que foi elaborada foi a de McGregor (1960 citado por Gondim & Silva, 2014) ele elaborou duas teorias da motivação: teoria X e teoria Y que foca na diferenciação do gerenciamento dentro de uma organização. O X é o que supõe que os trabalhadores atuam somente por recompensa sob alta disciplina, já o Y é aquele que tem a visão de que os colaboradores trabalham em busca da satisfação e que a partir disso se dedicam para obter melhores resultados. Já a teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 citado por Gondim & Silva, 2014) foi elaborada a partir da conclusão de que a o oposto a satisfação não é a insatisfação e sim a não satisfação e da mesma forma o oposto a insatisfação não é a satisfação e sim a não insatisfação. Desse modo fatores como salário, liderança, clima, relacionamentos interpessoais não seriam em si os grandes motivadores, embora a falta deles possa vir a ser desmotivadores. Já os fatores relacionados à realização pessoal, atividades desenvolvidas e reconhecimento seriam os grandes fatores de motivação dos trabalhadores.

Dentre as teorias de processo, a teoria do Estabelecimento de Metas, Locke e Latham (1990 citado por Gondim & Silva, 2014) preconiza o fato de que a definição e o esclarecimento das metas a serem alcançadas pelo indivíduo devem ser desafiadoras e bem definidas, além de proporcionar ao indivíduo uma visão do que ele alcançará ao atingir a meta, segundo os autores este é o grande fator motivador. Já a teoria do Fluxo de Csikszentmihalyi (1996 citado por Gondim & Silva, 2014) pressupõe que a motivação é um



estado psicológico de curta duração e de muita intensidade que é resultado da integração de fatores cognitivos, características à tarefa e múltiplas emoções envolvidas. O autor coloca que para atingir metas o essencial é proporcionar meios para que o indivíduo atinja este estado de fluxo.

A teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (1987 citado por Gondim & Silva, 2014) reconhece a importância do ambiente no comportamento dos indivíduos e divide a teoria em quatro microteorias, sendo, a) a teoria das necessidades básicas onde a pessoa busca uma autonomia; b) a teoria da integração organísmica que está relacionada à busca de internalização do externo; c) a teoria de avaliação cognitiva que preconiza que a motivação leva a pessoa à ação seja por causas externas ou internas ao indivíduo; d) a teoria das orientações de causalidade que coloca dois critérios para definir os estilos regulatórios: autonomia e regulação. Segundo os autores, quando o estilo do indivíduo é de orientação impessoal, este não tem autonomia, tampouco regulação externa, consequentemente apresenta ansiedade e indecisão nas escolhas. Quando o estilo é de orientação pessoal controlada a pessoa tende a não ter autonomia e ter seu comportamento regulado pelo externo e quando o estilo é de orientação autodeterminada há autonomia e as ações são reguladas por fatores internos, sendo os indivíduos que possuem estilo considerado como ativos na busca de suas realizações pessoais.

Outra teoria que também enfoca o indivíduo é a teoria Sociocognitiva de Bandura (1986 citado por Gondim & Silva, 2014). O autor coloca que o comportamento humano é regulado por processos interativos e que um grande motivador das ações humanas é a percepção de auto-eficácia que pode ser definida como a percepção de que é capaz de realizar determinadas atividades.

Dentre as teorias de motivação descritas, a teoria de Vroom (1995 citado por Gondim & Silva, 2014) é a que mais se destaca por apresentar uma proposta de entendimento da motivação relacionada ao trabalho, que leva em consideração eventos passados e a interação de três noções subjetivas: valência, instrumentalidade e expectância (ou expectativa) dos resultados do comportamento dos indivíduos. A teoria da expectância (VIE) de Vroom (1995 citado por Gondim & Silva, 2014) explica a motivação como uma força que leva o indivíduo a escolher algo em meio a diversas outras possibilidades. A valência diz respeito a uma atribuição de valor positivo ou negativo aos resultados almejados. A instrumentalidade é a utilidade e acontece quando o indivíduo tem consciência dos resultados pretendidos e que para alcançá-los precisa executar uma ação. Já a expectância é quando a pessoa consegue antecipar os resultados que deseja alcançar, ou seja, a expectativa.

Por ser a teoria que viabiliza diagnóstico e intervenção e de grande destaque nos estudos sobre a motivação humana no trabalho, segundo Queiroga (2009), esta teoria será a base para o entendimento dos dados relacionados à motivação do presente estudo e consequentemente será base para o possível entendimento das causas da rotatividade de pessoal no contexto estudado.

Revisando a literatura brasileira sobre rotatividade e motivação no âmbito organizacional, foi identificado um total de 17 trabalhos publicados entre os anos de 1997 e 2014 e três trabalhos de conclusão de curso realizados entre os anos de 2008 e 2012. Os trabalhos foram identificados a partir do critério de que possuem metodologia e objetivos semelhantes aos deste trabalho e revelam a diversidade de áreas que tem se preocupado com as possíveis causas da rotatividade.

Na área da saúde foi encontrado um total de quatro trabalhos que visaram investigar as causas da rotatividade. Dentre esses trabalhos dois foram realizados com profissionais de

enfermagem da cidade de São Paulo (Anselmi, Angerami & Gomes 1997; Nomura e Gaidzinski 2005). Os dados das pesquisas foram coletados em um hospital público, três filantrópicos, cinco privados e um hospital escola. Outro estudo foi realizado com médicos e enfermeiros das equipes de Estratégia de Saúde da Família no vale do Itaquari no Rio Grande do Sul (Medeiros & cols, 2010). Ainda na área da saúde foi encontrada uma pesquisa realizada com funcionários de uma empresa do ramo Odontológico em Pato Branco, município do Paraná (Simioni & Canopf, 2008). Dentre os quatro estudos, o único que apontou baixa rotatividade de pessoal foi o de Nomura e Gaidzinski (2005) que foi realizado com profissionais de enfermagem em um hospital escola. Os autores atribuem estas baixas taxas aos treinamentos constantes e valorização dos profissionais. Nos outros três estudos foram encontradas altas taxas de rotatividade sendo que as taxas mais altas foram encontradas nos três hospitais filantrópicos. Segundo os autores, esse fator se deve à articulação que há entre público e privado e consequentemente um risco à produtividade. Entre os estudos, causas como salários defasados e falta de treinamento também foram apontadas.

O setor de fábricas também realizou estudos a respeito da rotatividade de pessoal. Foram encontrados dois estudos neste ramo com resultados contrários. Foram encontradas pesquisas como a de Alves e Ozaki (2009) que se desenvolveu na empresa A. Rela S/A, empresa Brasileira na fabricação de palitos, e a de Mendonça e Spir (2013) que foi desenvolvida em uma fábrica de citrícola no noroeste paulista. O estudo de Alves e Ozaki (2009) utilizou para a coleta de dados as entrevistas de desligamento realizadas no período de dezembro/2008 a maio/2009. Observou-se que o maior número de desligamentos ocorreu por iniciativa dos colaboradores e as principais causas foram: novas oportunidades de trabalho, mudança de cidade, salários baixos, problemas com a chefia e motivos pessoais. Já o estudo de Mendonça e Spir (2013) apontou baixas taxas de rotatividade e absenteísmo, o que indica permanência e comprometimento dos colaboradores com a organização, sendo que os autores

atribuem este fato a uma boa gestão e benefícios que deixam os colaboradores seguros e satisfazem as suas necessidades.

Empresas do ramo varejista também se preocuparam com as causas da rotatividade de seus funcionários e quatro estudos neste ramo foram desenvolvidos. Dois destes estudos foram realizados em redes de supermercado e apresentaram resultados opostos. O de Burbulhan, Stefano e Ishida (2013) apontou altos índices de rotatividade, e que a maior parte destas demissões se dá pela iniciativa dos colaboradores, justificando ter encontrado melhores oportunidades de trabalho e dificuldade de adaptação aos cargos oferecidos. Já o estudo de Pelissari e cols. (2011) foi realizado com os funcionários que atualmente trabalham no supermercado com o objetivo de identificar os fatores que possivelmente os fariam deixar o trabalho e mostrou que os funcionários estão bastante satisfeitos com suas atividades e não demonstraram interesse em migrar para outras organizações. Segundo os colaboradores, o clima organizacional é muito bom e o salário e benefícios são atrativos. Outra empresa do ramo varejista foi estudada, Alfa Comércio LTDA (Medeiros, Alves & Ribeiro, 2013). Este estudo, assim como o de Pelissari e cols. (2011) foi realizado com funcionários que atualmente estão no setor e os resultados apontam que as principais causas que fariam os colaboradores deixar a empresa seria a falta de reconhecimento e promoção, falta de qualidade nos relacionamentos interpessoais e da gestão para com os funcionários, e a relação entre trabalho e vida pessoal. Já o estudo de Nicoleti e Andrade (2008) pesquisou as causas da rotatividade de pessoal na empresa Cooper (cooperativa de produção e abastecimento do vale do Itajaí). Este trabalho foi realizado com o objetivo de verificar a partir da percepção dos colaboradores os fatores que interferem no processo de rotatividade e foram apontadas três possíveis causas: falha da empresa na comunicação com os colaboradores, falta de valorização dos profissionais e falta de *feedback* por parte dos gestores.

Estudos em empresas de ramos diferentes apontaram causas parecidas referentes à rotatividade dos funcionários, embora haja algumas diferenças entre elas. Uma empresa Júnior de Ciências Sociais no Paraná, Stabile (2012), uma rede de hotelaria, (Buhler & Tomazoni, 2010), uma rede de *fastfood* (Rosa & Ibdaiwi, 2012) e a Arena Natal, uma empresa do ramo de construção civil (Linhares, 2014). Nos quatro estudos, foram encontradas altas taxas de rotatividade sendo as principais causas apontadas a baixa remuneração, ausência de políticas de salários competitivos e plano de carreira, falta de reconhecimento profissional, ambiente insalubre, alta pressão por produtividade e sobrecarga de trabalho. Na empresa do ramo de construção civil, Arena Natal (Linhares, 2014), as altas taxas de rotatividade se devem a própria empresa efetuar o desligamento dos funcionários e as principais causas apontadas são a não adequação às necessidades da empresa e baixa produtividade. Ao contrário das outras empresas, a Arena Natal não possui um processo de recrutamento e seleção adequado o que explica a necessidade dos gestores de desligarem os funcionários, já que eles são selecionados de forma inadequada para o cargo e em sua maior parte não se adequam ao trabalho. No caso da Arena Natal, os funcionários desligados relataram estar satisfeitos com o emprego, o horário e condições de trabalho. Porém assim como nos outros ramos apontados há, uma grande insatisfação quanto aos salários ofertados.

O setor de atendimento ao público também buscou as causas da rotatividade através de um estudo realizado com frentistas de um posto de combustível e buscou a relação que há entre a carga de trabalho e a rotatividade, e a principal causa apontada foi à discrepância entre o “frentista ideal” e o “frentista real”, ou seja, o treinamento dado é de uma forma e a execução do trabalho é de outra. Segundo os autores, no início do estudo a instituição apontou como causas da rotatividade falta de adaptação por parte dos funcionários, já o estudo com os frentistas apontou para sobrecarga de trabalho e papel multifuncional (Ferreira & Freire, 2001).

Outro estudo interessante foi o de Schuh (2012) que investigou a relação entre a motivação e a rotatividade no emprego com técnicos administrativos e docentes na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS). Os resultados apontaram para uma relação significativa entre a motivação e a permanência dos colaboradores na Universidade. Os dados foram coletados através de questionários que objetivaram verificar o número de funcionários, o tempo de serviço, o grau de motivação, a influência do ambiente de trabalho na motivação, a influência do salário, da autoestima e o número de empregados que objetivavam sair da instituição. Para análise dos dados o autor utilizou principalmente a Teoria de Maslow identificando que os colaboradores estavam insatisfeitos principalmente com suas necessidades secundárias. De acordo com dados deste estudo quanto maior a insatisfação considerando perspectiva de crescimento e a autorrealização no trabalho, maior o número de pedidos de demissão e consequentemente maior rotatividade de pessoal.

O estudo de Darós (2010) investigou os motivos que geram a rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação, os dados foram coletados com base em questionário de perguntas fechadas respondido por 23 ex-funcionários da empresa estudada. Na análise da pesquisa foram considerados diversos fatores, entre eles: o sexo dos participantes, a idade, o setor em que eles trabalhavam, os motivos do desligamento, os equipamentos e condições de trabalho, o salário, benefícios, bem estar no trabalho, condições de treinamento por parte da empresa, relacionamentos entre colegas do setor, relacionamento com o superior imediato, avaliação do trabalho pelo superior, reconhecimento, promoção, liderança, comunicação, trabalho em equipe, clima e competência/oportunidade. Dentre as principais causas da rotatividade apontadas na referida empresa, as principais são: melhor remuneração oferecida por outras empresas, condições de trabalho insatisfatórias, dificuldades em relação ao crescimento profissional, falta de treinamento, falta de confiança

nos superiores, falta de reconhecimento profissional, trabalho mal avaliado pelos superiores e injustiças em relação às promoções.

A pesquisa de Darós (2010) também apontou que o setor com maior índice de rotatividade é o setor de suporte justamente por lidar diretamente com os clientes, gerando sobrecarga e pressão em relação ao atendimento das solicitações dos mesmos.

Um campo de trabalho que aproxima do Service Desk é o *callcenter*, embora diferenças significativas possam ser apontadas entre eles e a estrutura do Service Desk seja diferenciada da estrutura de um *callcenter*. No campo de Service Desk não foi encontrado nenhum estudo sobre as causas da rotatividade na literatura brasileira, porém no ramo de *callcenter* três estudos pertinentes foram encontrados, o de Silva e Mocelin (2009), Borba e Pilla (2012), e o de Souza (2010).

Todos foram realizados em empresas de *callcenter* e as metodologias para coleta de dados utilizadas foram a aplicação de questionários, entrevistas com supervisores, com tele operadores e ex-funcionários, além da análise de entrevistas de desligamento. As principais causas da saída de funcionários encontradas nos três estudos apontam para a tese de que o emprego em *callcenter* é temporário, ou seja, um trampolim, até que os colaboradores se qualifiquem e encontrem novas oportunidades no mercado. Outras causas apontadas em comum nas três pesquisas foram a questão salarial, falta de oportunidades de desenvolvimento profissional e pressão por metas, segundo os entrevistados o que os fazem permanecer no *callcenter* é a necessidade e flexibilidade de horário já que os salários oferecidos são baixos e em geral as condições de trabalho como materiais e ambiente são inadequados. No estudo de Souza (2010) são apontadas também consequências positivas da rotatividade, entre elas a renovação constante do quadro de funcionários sendo estes mais motivados e as possibilidades de ascensão interna. Os três estudos apontaram que o perfil dos

trabalhadores é de jovens com ensino médio completo e primeiro emprego, segundo os autores esse perfil não possui maturidade para lidar com o dia-a-dia de trabalho e são os que causam o maior impacto nos índices de *turnover* nas empresas de *callcenter*. Os autores sugerem um maior número de treinamentos que apontem para os benefícios de trabalhar na empresa e as oportunidades oferecidas para que os funcionários não sejam somente retidos, mas também motivados.

O Service Desk é uma Central de Serviços essencial para implementação do Gerenciamento de Serviços de Tecnologia da Informação (TI), é a interface operacional entre a área de TI e os usuários deste serviço, ou seja, é a primeira impressão que a área de TI oferecerá aos seus usuários quando houver necessidade de interação na solicitação de um serviço ou sobre esclarecimento a respeito do modo de interação com o serviço de TI ou para a comunicação de um erro em um serviço de TI (Magalhães & Pinheiro, 2007). Os autores Magalhães e Pinheiro (2007) destacam que no Service Desk as pessoas trabalham constantemente sob pressão sendo necessárias competências e habilidades específicas em um nível elevado o que prejudica a capacidade da área de TI em fornecer serviços que sejam vistos como sendo de qualidade. Segundo Magalhães e Pinheiro (2007) um *callcenter* realiza somente o registro das demandas e o Service Desk faz mais do que a simples resolução de incidentes, outra diferença é que o Service Desk atende demandas de Tecnologia da Informação e o *callcenter* atende demandas de diversos setores, além do mais ainda segundo os autores, um *callcenter* atua sem *skill* técnico e o Service Desk acompanha a demanda fim a fim. Porém os instrumentos de trabalho de ambos são o mesmo: telefones, computadores e *Headset* (fone de ouvido com volume e microfone integrado para uso principalmente em telemarketing que fica preso na cabeça do operador).

Diante do exposto torna-se ainda mais relevante estudar a área de Tecnologia da Informação, já que é um mercado altamente competitivo e que exige profissionais



especializados, muitas vezes difíceis de encontrar por conta das qualificações necessárias, dessa forma é importante entender os motivos pelos quais essas pessoas permanecem ou não nas empresas para que possam ser elaboradoras políticas de retenção de talentos.

Assim, esse trabalho teve como objetivo analisar o grau de motivação para trabalhar dos Operadores de Service Desk Júnior em uma empresa de Tecnologia da Informação.

## **Método**

### **Organização Parceira**

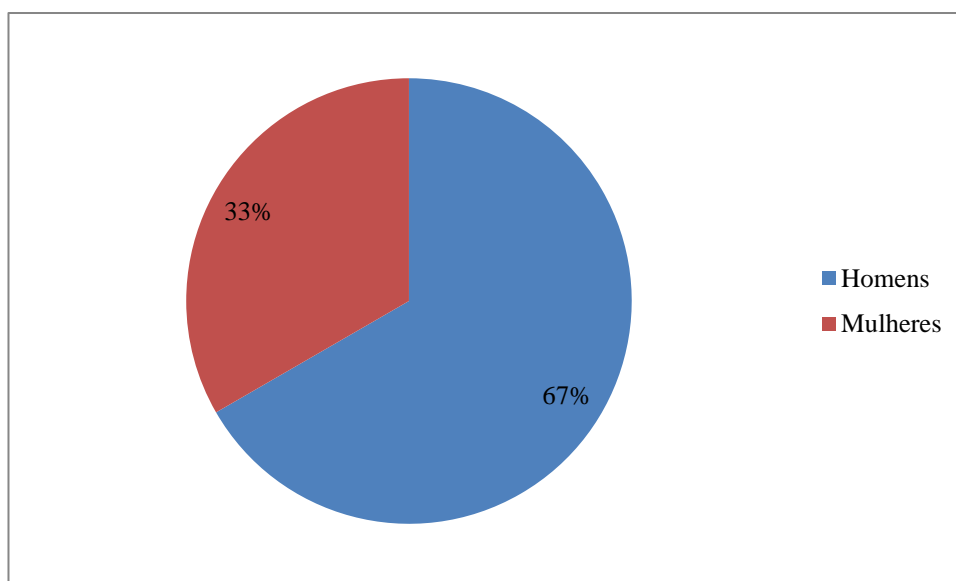
A empresa estudada é um dos maiores conglomerados Brasileiros de Tecnologia da Informação e desenvolve projetos de Implementação e Fábrica de Softwares de Gestão de Negócios, *Outsourcing*, *CloudComputing*, Gestão de Infraestrutura de TI e de Data Center, além de licenciamentos. Possui cobertura nacional e escritórios em São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Brasília (DF), Belo Horizonte (MG) e Miami (EUA). O grupo foi desenvolvido com o objetivo de atender a todos os níveis de demanda do mercado de TI (produtos e serviços).

É importante ressaltar que a empresa parceira disponibilizou um pequeno estudo que foi realizado anteriormente e os dados serão utilizados por serem pertinentes para este trabalho. O estudo disponibilizado foi realizado a partir da análise de 60 entrevistas de desligamento realizadas entre abril de 2013 e março de 2014 tendo com objetivo mensurar as principais causas de desligamento dos operadores de service desk Júnior para promover ações sistematizadas de controle e redução de taxas de improdutividade na equipe. Os principais resultados encontrados na pesquisa apontaram que 80% dos colaboradores solicitaram desligamento por motivos de descontentamento com salários, melhores oportunidades de trabalho, insatisfação com as atividades e motivos pessoais.

### **Participantes**

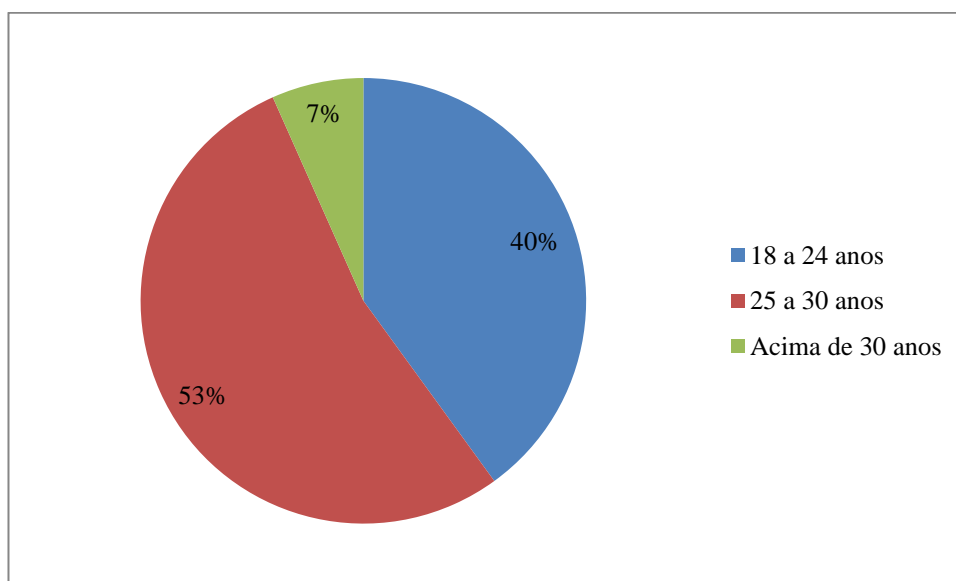
Participaram do estudo 15 Operadores de Service Desk Júnior que trabalham na empresa. O critério de seleção dos participantes foi o de que eles deveriam ter no mínimo seis meses de empresa para que houvesse um tempo razoável em que permitisse que as pessoas pudessem avaliar a organização.

De acordo com a Figura 1 pode-se observar que o grupo foi composto por 67% homens e 33% mulheres.



*Figura 1:* Percentual de participantes de acordo com o sexo

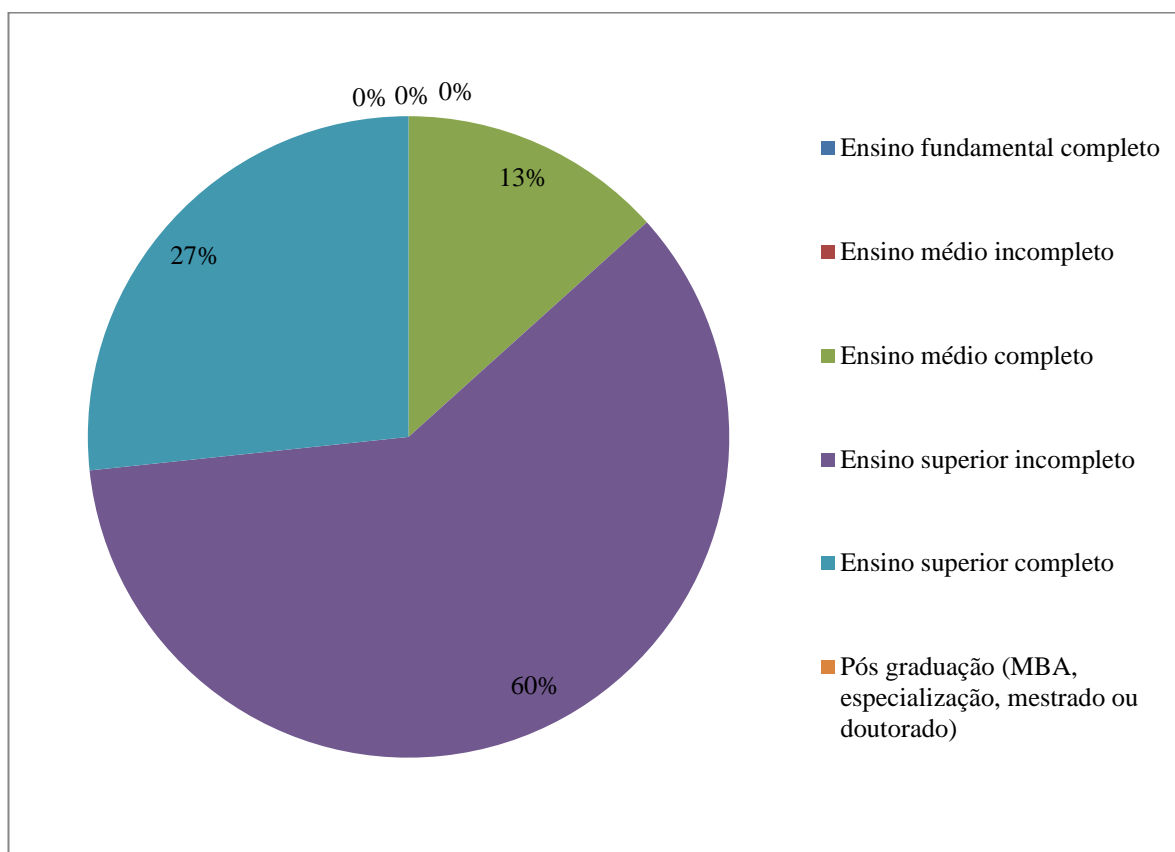
Tal resultado já era esperado, devido ao maior contingente masculino na empresa e na área de Tecnologia da Informação. No que corresponde a idade dos participantes, é notável que 53% dos participantes está na idade entre 25 à 30 anos, de acordo com a Figura 2.



*Figura 2:* Percentual de participantes de acordo com a idade

A diferença de percentual dos participantes na faixa etária de 25 a 30 anos para os participantes com idades entre 18 a 24 anos é pequena, estando esse segundo perfil com 40%. Participantes acima de 31 anos totalizaram 7% da amostra.

Em relação à escolaridade pode-se observar que 60% dos participantes possuem nível superior incompleto conforme apresentado na Figura 3.



*Figura 3: Percentual de participantes segundo a escolaridade*

Em relação aos demais resultados, é observável que 27% dos participantes possuem nível superior e 13% concluíram o ensino médio. Em relação aos demais níveis de escolaridade não houve participantes.

## **Instrumentos**

A coleta de dados foi realizada através da aplicação da escala de motivação para trabalhar (Anexo B) que foi adaptada por Queiroga (2009). A escala de respostas é composta

por 32 itens, sendo 12 itens avaliando a valência, 12 instrumentalidade e oito itens avaliando a expectativa. Por valência entende-se importância, ou seja, o esforço que o colaborador faz para atingir certas recompensas. A instrumentalidade diz respeito ao vínculo entre o que o indivíduo faz e a recompensa a ser adquirida (utilidade) e a expectativa surge da crença de que ao desempenhar certas atividades estas os levarão a determinadas recompensas.

Ao final da escala haviam perguntas para levantamento dos dados demográficos dos participantes, sendo esses dados, a idade, o sexo, escolaridade, tempo de atividade remunerada e tempo de trabalho na empresa estudada.

Conforme mencionado, serão utilizados dados de um pequeno estudo realizado anteriormente a esta pesquisa dentro da empresa, estudo este realizado inclusive com o auxílio da pesquisadora que teve por objetivo mensurar os principais motivos dos desligamentos de pessoal do cargo estudado. É importante ressaltar que a empresa não forneceu dados concretos relacionados a números e percentuais sobre a rotatividade do cargo, o fator de o cargo ter alta rotatividade foi constatado pela própria pesquisadora que trabalhava na empresa estudada.

## **Procedimentos**

A partir do critério estabelecido de que os participantes deveriam ter no mínimo seis meses de empresa, foi realizado um levantamento e constatado que havia 36 operadores nesta situação, sendo que seis estavam afastados por motivos de férias, licença maternidade e INSS e 30 ativos. Estava prevista a utilização das entrevistas de desligamento referentes ao cargo estudado, mas a empresa não autorizou a sua utilização e não liberou o acesso a dados concretos sobre os números de rotatividade. Em lugar disso foi solicitada a utilização de um pequeno estudo realizado anteriormente a esta pesquisa, tal estudo foi baseado em 60 entrevistas de desligamento realizadas entre abril de 2013 à março de 2014. A empresa não

autorizou a utilização de dados concretos sobre a rotatividade do cargo justificando que são dados sigilosos da área de Recursos Humanos.

Os operadores trabalham em escalas distribuídas entre quatro turnos (manhã, tarde, noite e madrugada), sendo a carga horária de seis horas diárias, seis dias da semana, e a ideia inicial foi a de aplicar a pesquisa com todos os 30 operadores, porém a empresa estudada não autorizou, alegando que poderia ser criada uma expectativa nos operadores que não seria atendida. Outra imposição da empresa foi a de que os operadores não poderiam sair da operação em grande número, limitando a aplicação a três operadores por vez. Houve também dificuldades em relação aos horários dos colaboradores, já que a pesquisadora não conseguiu aplicar a escala com os operadores dos turnos noite e madrugada por motivos de indisponibilidade nestes turnos. Sendo assim, foi possível aplicar a escala com 15 operadores.

A escala foi aplicada na própria empresa estudada e no horário de trabalho dos operadores (manhã e tarde). Foi garantido sigilo total em relação às respostas dadas, sendo explicado que os nomes não serão citados, nem qualquer tipo de informação que comprometesse o anonimato dos funcionários. Após a explicação foi entregue o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), Anexo A.

Os participantes foram divididos em grupos de três pessoas, sendo que quando estas pessoas terminavam de responder vinham mais três pessoas. Este procedimento foi utilizado para atender a exigência da empresa de que os operadores não saíssem da operação em grande quantidade para não atrapalhar o andamento do trabalho dos mesmos. Foi necessário dois dias de aplicação da escala, pois em um dia somente não foi possível aplicar com todos os participantes.

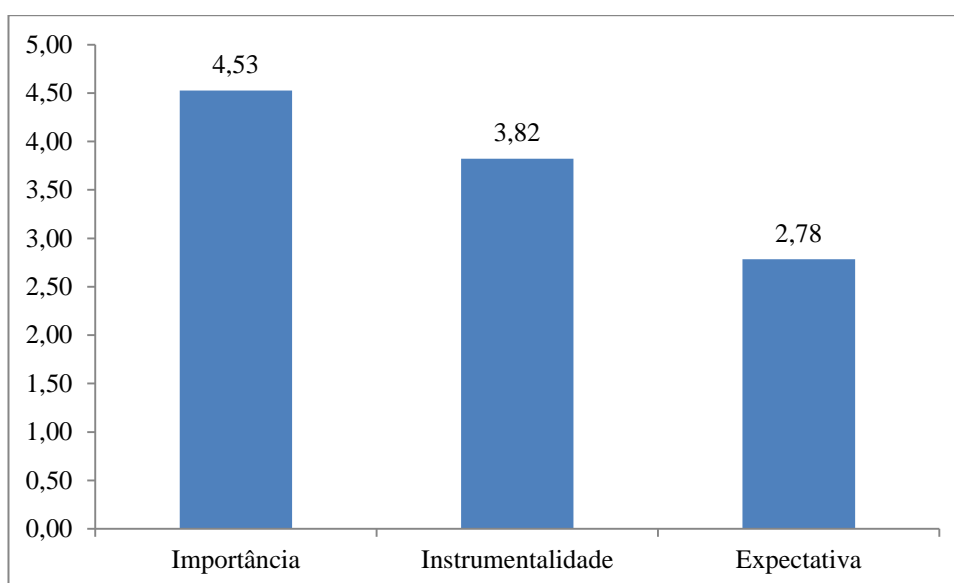
**Análise de dados**

Foram realizadas estatísticas descritivas com o Microsoft Office Excel 2010.

## Resultados

Para avaliar a motivação para trabalhar dos operadores foi aplicada a escala de motivação para trabalhar que foi adaptada por Queiroga (2009). Os 32 itens da escala (12 de valência, 12 de instrumentalidade e 8 de expectativa) foram submetidos à análise através de estatísticas descritivas em Excel. Cada subescala foi analisada separadamente e não houve casos de falta de respostas aos itens.

A Figura 4 aponta a média relacionada aos fatores de importância ( $M = 4,53$ ), instrumentalidade ( $M = 3,82$ ) e expectativa ( $M = 2,78$ ) e é possível observar que a valência, ou seja, a importância que o indivíduo atribui a determinados eventos é maior que a instrumentalidade e a expectativa dos participantes na referida empresa.



*Figura 4:* média nos fatores de importância, instrumentalidade e expectativa.

Esses dados refletem que os indivíduos percebem em uma menor proporção das suas ações como sendo úteis para o alcance daquilo a que atribuem importância. Além disso, a expectativa dos resultados que desejam alcançar é bem menor, ou seja, eles não parecem criar expectativas de obter aquilo que valorizam com seu trabalho.



A Tabela 1 descreve a média dos itens relacionados à importância que os participantes atribuem aos itens questionados.

Tabela 1

*Média dos itens relacionados à importância.*

Importância	Média	DP
1) Ter oportunidades de me tornar mais qualificado.	4,93	0,25
2) Sentir-me valorizado pelas pessoas.	4,40	0,80
3) Ter independência financeira.	4,93	0,25
4) Obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	4,60	0,61
5) Poder aprender coisas novas.	4,53	0,62
6) Poder dar assistência para minha família.	4,60	0,71
7) Poder contribuir para o progresso da sociedade.	4,00	1,03
8) Sentir-me reconhecido no que faço.	4,80	0,54
9) Sentir que sou uma pessoa produtiva.	4,60	0,80
10) Poder expressar minha criatividade.	4,40	0,61
11) Ter retorno econômico.	4,73	0,44
12) Fazer amizades	3,80	1,11

Observando a Tabela 1 é notório que os itens aos quais os participantes atribuem maior importância são os de ter oportunidades de se tornar mais qualificado e ter independência financeira ( $M = 4,93$  para ambos). Já os itens aos quais os participantes atribuem menor importância são os de poder contribuir para o progresso da sociedade ( $M = 4,0$ ) e fazer amizades ( $M = 3,80$ ). Porém estes resultados são consideráveis já que mesmo sendo os itens com menores médias estão acima do ponto médio da escala.

A Tabela 2 traz a média dos itens relacionados à instrumentalidade, ou seja, aquilo que os participantes percebem como útil na sua atuação para alcançar o que valorizam no trabalho.

Tabela 2

*Média dos itens relacionados à instrumentalidade.*

Instrumentalidade	Média	DP
1) Ter oportunidades de me tornar mais qualificado.	4,07	0,93
2) Sentir-me valorizado.	3,73	1,29
3) Ser independente financeiramente.	3,87	1,41
4) Obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	4,07	0,93
5) Aprender coisas novas.	4,20	1,11
6) Dar assistência para minha família.	3,93	1,29
7) Contribuir para o progresso da sociedade.	3,20	1,47
8) Sentir-me reconhecido pelo que faço.	3,87	1,02
9) Perceber-me como produtivo.	3,73	1,24
10) Expressar minha criatividade.	3,60	1,31
11) Sentir-me uma pessoa digna.	4,13	0,96
12) Conquistar a confiança dos chefes.	3,47	1,02

Na Tabela 2 é possível observar que os itens aos quais os participantes atribuem uma maior utilidade do seu trabalho são os de aprender coisas novas ( $M = 4,20$ ) e sentir-se uma pessoa digna ( $M = 4,13$ ). Já os itens em que os participantes percebem menor utilidade do seu trabalho são os de conquistar a confiança dos chefes ( $M = 3,47$ ) e contribuir para o progresso da sociedade ( $M = 3,20$ ), que também foi pouco valorizado pelos participantes, como observado na Tabela 1, no item 7 ( $M = 4,00$ ) comparando com os resultados de médias maiores. Entretanto, quando as pessoas passam a avaliar a utilidade do seu trabalho para alcançar o que valorizam observam-se médias mais baixas.

Nota-se que é muito importante para os participantes ter maiores oportunidades de se tornarem qualificados de acordo com o primeiro item na Tabela 1 ( $M = 4,93$ ), porém a média de instrumentalidade em relação ao mesmo item ( $M = 4,07$ ) visto na Tabela 2, é menor que a de importância, o que quer dizer que atualmente os operadores sentem em menor proporção que seu trabalho está sendo útil para o alcance deste objetivo.

Outro fator interessante diz respeito ao item 8 das Tabelas 1 e 2, que mostra o quanto os participantes valorizam o fato de ter reconhecimento pelo seu trabalho. A média de importância atribuída foi de ( $M = 4,80$ ). Quando analisamos o mesmo item no fator instrumentalidade a média cai ( $M = 3,87$ ), o que quer dizer que sentem que seu trabalho atual lhes proporciona em menor escala este reconhecimento que lhes é muito importante.

Segundo a Tabela 1 observa-se que o item 3 corresponde a ter independência financeira ( $M = 4,93$ ), tal fator foi um dos que obteve a maior média, correspondendo assim à uma grande importância que os participantes atribuem a este item. Ainda em relação à importância, o item 11 da Tabela 1 corrobora esta hipótese, já que o item se refere a ter retorno econômico e obteve média alta ( $M = 4,73$ ). Porém quando esses resultados são comparados ao item 3 na Tabela 2, verifica-se uma média mais baixa ( $M = 3,87$ ), ou seja, é possível afirmar que os participantes consideram em menor proporção que seu trabalho não lhes proporciona independência financeira, porém este resultado não é conclusivo, já que mesmo a média de instrumentalidade sendo mais baixa está acima do ponto médio da escala. Já quando comparado ao item 4 das Tabelas 1 e 2, que corresponde aos benefícios, a discrepância entre os itens é menor. A média de importância é de 4,60 e a de instrumentalidade 4,07. Tal resultado significa que os benefícios oferecidos são mais satisfatórios quando comparados ao salário.

Um outro fator relevante nos resultados corresponde ao sexto item das Tabelas 1 e 2 que corresponde no fator importância à “poder dar assistência para minha família” ( $M = 4,60$ ) e no fator instrumentalidade à “dar assistência para minha família” ( $M = 3,93$ ). A diferença entre estes itens mostra que a assistência à família é um item importante para os operadores. Entretanto, quando avaliam a utilidade do seu trabalho para lhes proporcionar isso a média é mais baixa. Tal fato pode ser explicado pela baixa remuneração e pelo fato de os benefícios atenderem somente aos colaboradores, não sendo estendidos para os familiares.

O mesmo acontece em relação ao nono item das Tabelas 1 e 2. No fator importância (Tabela 1) o item aparece da seguinte forma: “sentir que sou uma pessoa produtiva” ( $M = 4,60$ ). No fator instrumentalidade (Tabela 2) o item aparece assim: “perceber-me como produtivo” ( $M = 3,73$ ). Esse resultado demonstra que apesar de ser importante a sensação de produtividade, no trabalho atual dos operadores esta sensação é vivida em menor proporção, o que pode ser explicado pela baixa perspectiva de crescimento apesar da produtividade.

De acordo com o sétimo item das Tabelas 1 e 2, um dos itens aos quais os participantes atribuem menor importância ( $M = 4,00$ ) e instrumentalidade ( $M = 3,20$ ) é o de contribuir para o progresso da sociedade, ou seja, em comparação com itens que tiveram notas mais altas, não é importante para os participantes e seu trabalho também não lhes propicia oportunidade para este progresso.

A Tabela 3 apresenta a média dos itens relacionados à expectativa dos operadores, ou seja, diante do cenário de trabalho que eles vivem hoje, o que eles realmente esperam alcançar.

Tabela 3

*Média dos itens relacionados à expectativa.*

Expectativa	Média	DP
1) Maiores oportunidades de me tornar mais qualificado.	2,93	1,00
2) Crescimento profissional.	2,73	1,29
3) Oportunidades de influenciar nas decisões da empresa.	1,67	0,79
4) Aprendizagem de coisas novas.	3,13	1,31
5) Contribuição para o progresso da sociedade.	2,33	1,25
6) Reconhecimento pelo que faço.	2,80	0,98
7) Sentimento de dignidade.	3,33	1,14
8) Confiança dos meus chefes.	3,33	1,01

Em relação à expectativa dos participantes sobre o emprego é possível perceber que o item que os participantes mais acreditam que seu trabalho possa trazer é o de sentimento de

dignidade ( $M = 3,33$ ) e confiança dos chefes ( $M = 3,33$ ) e o que menos pode trazer é contribuição para o progresso da sociedade ( $M = 2,33$ ) e oportunidades de influenciar nas decisões da empresa ( $M = 1,67$ ). Contudo, observa-se que as médias dos itens desse fator são bem menores quando comparada com os demais.

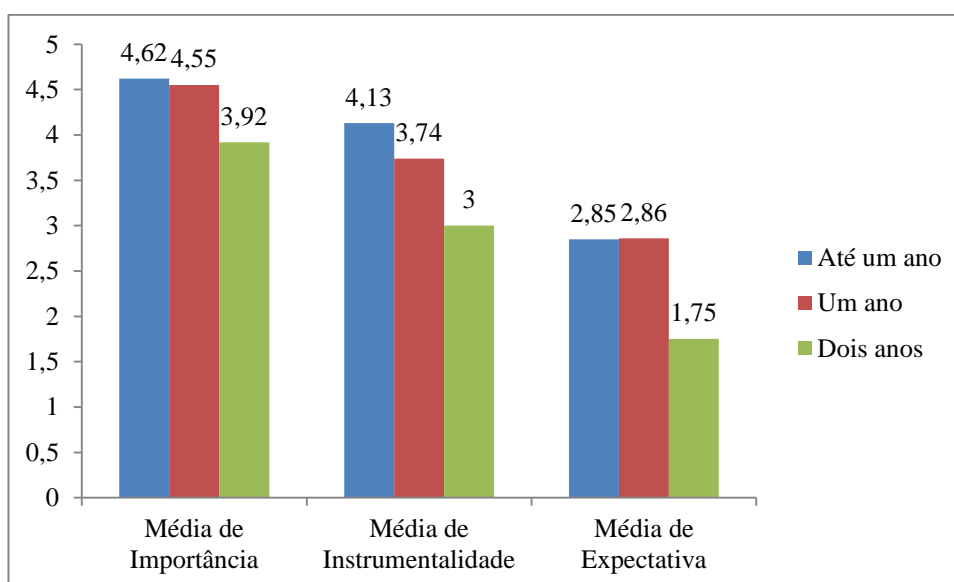
A média de expectativa dos participantes em relação ao sexto item na Tabela 3 é de 2,80, ou seja, quando comparamos com o oitavo item nas Tabelas 1 e 2 é notório que a expectativa dos participantes em ter reconhecimento pelo que fazem é muito baixa, o que quer dizer que além de considerarem que seu trabalho não é útil para obter este reconhecimento, a expectativa de que venha a ser é muito menor. O mesmo acontece em relação ao primeiro item da Tabela 3. Quando comparado ao primeiro item das Tabelas 1 e 2 percebemos que a expectativa de ter maiores oportunidades de se tornarem qualificados é baixa ( $M = 2,93$ ).

Um fato contrastante diz respeito ao décimo primeiro item da Tabela 2 ( $M = 4,13$ ) e ao sétimo item da Tabela 3 ( $M = 3,33$ ) que dizem respeito à dignidade. De acordo com as médias, os participantes consideram que seu trabalho é útil para sentirem-se pessoas dignas, mas ao mesmo tempo consideram a expectativa de ter sentimento de dignidade menor. Porém, apesar de ser menor, a média de expectativa está acima do ponto médio da escala o que quer dizer que a expectativa de sentimento de dignidade é considerável. Já em relação ao último item das Tabelas 2 e 3 que se refere a “confiança dos chefes”, as médias obtidas são próximas, mas ao mesmo tempo contrastantes ( $M = 3,47$  e  $M = 3,33$  respectivamente), pois em relação aos itens da Tabela 3 “Confiança dos meus chefes” é um dos itens com maior média, ou seja, percebe-se que o fato de conquistar a confiança dos chefes no trabalho atual é algo que acontece em baixa proporção, mas a expectativa de que isto venha a acontecer é relevante.

O quinto item da Tabela 3 corresponde a “contribuição para o progresso da sociedade” e obteve média de 2,33. É importante notar que alternativas no mesmo sentido aparecem no sétimo item das Tabelas 1 e 2, e foi um dos itens aos quais os participantes atribuíram menos importância e instrumentalidade. Sendo assim é notório que nos três fatores a média para este item foi menor.

Outro item que chama atenção é o de aprender coisas novas. Ele aparece como quinto item nas Tabelas 1 e 2 e como quarto item na Tabela 3. A média de importância neste item foi de 4,53, instrumentalidade 4,20 e expectativa 3,13. Nota-se que as médias de importância e instrumentalidade são aproximadas, e a de expectativa um pouco menor. Sendo assim nota-se que esse item é importante e motivador para os participantes e que no atual emprego eles tem em alguma proporção essa aprendizagem. Já a expectativa em relação ao que pode ser adquirido é um pouco menor.

A Figura 5 apresenta os resultados referentes à média na comparação do tempo de permanência na empresa com os fatores da escala de motivação.



*Figura 5:* Média na Comparação do tempo de permanência na empresa com os fatores da escala de motivação.

É notável que quem está há mais tempo na empresa, ou seja, dois anos tem as médias menores que os outros participantes em todos os fatores: importância, instrumentalidade e na expectativa ( $M = 3,92$ ,  $M = 3,00$ ,  $M = 1,75$ , respectivamente), sendo o último item, a expectativa, o mais baixo de todos, de acordo com a Figura 5. O que quer dizer que quanto maior o tempo de permanência na empresa menor a percepção de que o trabalho está sendo útil e menor ainda a expectativa de que venha a ser. Os participantes que estão na empresa há até um ano e um ano tem a média aproximada em relação à expectativa ( $M = 2,85$ ,  $M = 2,86$ , respectivamente), tal fato pode ter ocorrido pelo tempo ser aproximado um do outro.

## Discussão

O presente trabalho teve como objetivo analisar o grau de motivação dos Operadores de Service Desk Júnior em uma empresa de Tecnologia da Informação.

Os resultados apontaram para a média relacionada aos fatores de importância ( $M = 4,53$ ), instrumentalidade ( $3,82$ ) e expectativa ( $M = 2,78$ ) e de acordo com a Figura 4, foi possível observar que a valência é maior que a instrumentalidade e a expectativa dos participantes na empresa estudada. O que significa que segundo a teoria de Vroom (1964 citado por Queiroga 2009), os participantes atribuem grande valor aos itens questionados na escala, porém quando a questão é o vínculo entre o que o indivíduo faz e a recompensa a ser adquirida, ou seja, a instrumentalidade, esse resultado é menor. Quando observa-se para a crença de que ao desempenhar as tarefas estas os levarão a determinadas recompensas, a média é menor ainda.

Sendo assim, a visão que os colaboradores têm da empresa estudada é a de que seu trabalho não está sendo útil para o alcance de determinados objetivos e possuem baixa expectativa de que venha a ser em algum momento. Tal fato leva ao entendimento de que quanto menor a motivação dos colaboradores no trabalho maior a intenção de sair, o que poderia explicar a rotatividade do cargo. Tal resultado também foi encontrado no estudo de Schuh (2012), onde se observou uma relação significativa entre a motivação e a rotatividade. De acordo com dados desta pesquisa, quanto maior a insatisfação no trabalho maior o número de pedidos de demissão e consequentemente maior rotatividade de pessoal.

De acordo com a Tabela 1, um dos itens aos quais os participantes atribuem maior importância é o de ter maiores oportunidades de se tornarem qualificados ( $M = 4,93$ ), porém comparando com o mesmo item na Tabela 2, a média é menor ( $M = 4,07$ ), na Tabela 3 esta média é ainda menor ( $2,93$ ). Tais dados vão de encontro à vivência da pesquisadora no



ambiente de trabalho dos participantes, onde foi possível detectar a insatisfação deles em relação ao não oferecimento de cursos para capacitação profissional e ao treinamento inicial, sendo alegado que os treinamentos iniciais são muito curtos e que são direcionados para o atendimento sem preparo adequado e não tem treinamentos contínuos. Esta é uma das justificativas dos colaboradores ao solicitarem desligamento o que corrobora a baixa média de expectativa que os participantes têm de oportunidades de se tornarem qualificados na empresa estudada. Resultados semelhantes foram encontrados em três estudos realizados com profissionais de saúde na cidade de São Paulo, Anselmi, Angerami e Gomes (1997), Medeiros e cols. (2010) e Simioni e Canopf (2008). Nos três estudos foi apontada entre as causas da rotatividade a falta de treinamento, o que compromete a qualificação dos profissionais e consequentemente o atendimento que os mesmos deverão oferecer. O estudo de Ferreira e Freire (2001) que foi realizado com frentistas apontou que há discrepância entre o “frentista ideal” e o “frentista real”, ou seja, o treinamento inicial que é dado para os funcionários é de uma forma e a execução do trabalho é de outra. De acordo com vivência da pesquisadora, na empresa pesquisada, o treinamento contrasta com os dados do estudo de Ferreira e Freire (2001), pois na empresa estudada o treinamento é dado de uma forma e é cobrado dos atendentes que eles ajam da mesma forma, de acordo com o treinamento, o problema apontado é o tempo curto em que o treinamento é dado, sendo difícil a absorção dos conteúdos apresentados, justificando a média mais baixa no item instrumentalidade. Na pesquisa de Darós (2010) que foi realizada em uma empresa do mesmo ramo que a estudada neste trabalho, a falta de treinamento também foi apontada como uma das causas dos altos índices de rotatividade.

O outro item ao qual os participantes atribuíram a maior média foi o de ter independência financeira ( $M = 4,93$ ), Tabela 1. Ainda em relação ao fator importância, o item 11 da mesma tabela corrobora este resultado, já que este item corresponde a ter retorno

econômico e obteve uma média alta de 4,73. De acordo com a Tabela 2, item 3, é possível observar que a média em relação a este item considerando a instrumentalidade é de 3,87, ou seja, é importante para os participantes ter independência financeira, porém seu trabalho lhes proporciona isso em menor proporção. Os estudos de Anselmo, Angerami e Gomes (1997), Medeiros e cols. (2010), Simioni e Canopf (2008) que foram realizados na área da saúde, o estudo de Alves e Ozaki (2009) que foi realizado na empresa A. Rela S/A, o de Stabile (2012) que foi realizado em uma empresa Júnior de Ciências sociais, o de Buhler e Tomazoni (2010), que foi realizado em uma rede de hotelaria, o de Rosa e Ibdaiwi (2012) que aconteceu em uma rede de fastfood, o de Linhares (2014), que foi realizado em uma empresa de construção civil. Todos estes estudos foram realizados em ramos diferentes ao de *callcenter* e Service Desk e apontaram como uma das principais causa da rotatividade a defasagem e baixos salários oferecidos.

Estes resultados não diferem dos encontrados nos estudos de Silva e Mocelin (2009), Borba e Pilla (2012) e Souza (2010). Exceto o de Darós (2010) que foi realizado em uma empresa de Tecnologia da Informação, os outros foram realizados em *callcenters* e todos apontam como uma das causas da saída de funcionários a baixa remuneração e a busca por outras empresas que ofereçam melhores salários e consequentemente independência financeira. No estudo concedido pela empresa que foi realizado também com ex-colaboradores foram apontados como causa da saída dos funcionários a insatisfação com o salário oferecido. Dessa forma é possível afirmar que salário é um fator motivador para colaboradores que atuam em diversos ramos.

Os resultados do presente estudo apontaram para alta média de importância em relação ao item ter reconhecimento pelo que faz ( $M = 4,80$ ), baixa média em relação ao mesmo item no fator instrumentalidade ( $M = 3,87$ ) e média menor em relação à expectativa ( $M = 2,80$ ). Quando se fala de reconhecimento profissional, se fala também de possíveis

promoções ou realocações por mérito em cima de metas. Na empresa estudada havia dois projetos motivacionais, que objetivavam proporcionar reconhecimento profissional aos colaboradores. Um dos projetos premiava com vale pizza, cosméticos, boliche, parque de diversões, entre outros, os colaboradores que não faltassem sem justificativa, cumprissem os prazos e qualidade no atendimento e cumprisse o horário de trabalho sem atrasos. O outro projeto premiava com um certificado de reconhecimento aqueles colaboradores que fossem realocados para outras áreas dentro da empresa ou recebem promoções. Na pequena pesquisa que foi realizada, foi apontado por uma parte dos ex-colaboradores a falta de conhecimento e divulgação destes projetos por parte da empresa, porém outra parte sinalizou os projetos eram incentivadores do bom desempenho e cumprimento das atividades. Outro ponto importante colocado pelos colaboradores considerando a vivência da pesquisadora é a de que ao não terem reconhecimento profissional, os colaboradores acabam pedindo desligamento da empresa e galgando outras oportunidades em empresas do mesmo ramo.

No estudo de Medeiros, Alves e Ribeiro (2013) e Pelissari e cols (2011), que assim como o presente estudo foram realizados com colaboradores que ainda atuam na empresa a falta de reconhecimento e promoção foi apontada como uma causa que faria os funcionários abrirem mão do emprego e irem à busca de novas oportunidades. Outras pesquisas também trouxeram estes resultados, Stabile (2012), Buhler e Tomazoni (2010), Rosa e Ibdaiwi (2012), Nicoleti e Andrade (2008) e Linhares (2014). No estudo de Darós (2010) este item também aparece como causador da alta rotatividade. Nos três estudos realizados em *callcenters*, Silva e Mocelin (2009), Borba e Pilla (2012) e Souza (2010) a falta de reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento também são apontadas como causadoras dos índices altos de rotatividade.

Em relação ao item que corresponde aos benefícios a média de importância ( $M = 4,60$ ) e a de instrumentalidade ( $M = 4,07$ ) são próximas, o que significa que em relação aos

benefícios os colaboradores estão satisfeitos. Quando este resultado é comparado com o encontrado no estudo que foi realizado com ex-colaboradores concedido pela empresa estudada, o resultado é semelhante, pois foi apontado como aspecto positivo da empresa os benefícios oferecidos. Entre eles estão o plano de saúde 100% custeado pela empresa, plano odontológico com participação irrisória por parte dos colaboradores, seguro de vida gratuito, vale alimentação/refeição e vale transporte. O estudo de Mendonça e Spir (2013) que foi realizado em uma citrícola apontou baixas taxas de rotatividade e uma das causas apontadas diz respeito aos benefícios oferecidos que satisfazem as necessidades dos colaboradores. Outro estudo com resultados semelhantes foi o de Pelissari e cols. (2011) que foi realizado em uma rede de supermercados, que apontou os benefícios oferecidos como sendo satisfatórios.

Quando os colaboradores responderam ao sexto item das Tabelas 1 e 2 que corresponde a “poder dar assistência para minha família”, houve diferença significativa em relação à valência ( $M = 4,60$ ) e instrumentalidade ( $M = 3,93$ ). Este resultado mostra que dar assistência para a família é um item importante e motivador para os colaboradores, porém seu trabalho está sendo útil em menor proporção para isto. Segundo a vivência da pesquisadora este resultado se dá por conta de os benefícios atenderem somente aos colaboradores e não contemplarem membros da família. Em relação ao plano de saúde só são contemplados cônjuge e filhos e caso estes sejam inclusos há um desconto significativo no salário dos colaboradores. O plano odontológico contempla parentes de primeiro grau, porém também gera descontos para os colaboradores. O único benefício que contempla parente e terceiros gratuitamente é o seguro de vida.

No fator produtividade (nono item das Tabelas 1 e 2) também foram encontradas diferenças significativas entre a valência ( $M = 4,60$ ) e a instrumentalidade ( $M = 3,73$ ) mostrando que é importante para os funcionários se sentirem produtivos, porém seu trabalho

atual lhes proporciona tal produtividade em menor escala comparando com a média de importância.

Quando analisamos o item sobre aprender coisas novas que aparece nos três fatores, sendo que é o quinto item nas Tabelas 1 e 2 e quarto item na Tabela 3, os resultados apontaram para uma média aproximada entre a valência ( $M = 4,53$ ) e a instrumentalidade ( $M = 4,20$ ). Este resultado aponta que aprender coisas novas é importante para os participantes e que no atual trabalho eles alcançam esta aprendizagem. O perfil exigido para este cargo é de que as pessoas tenham o ensino médio completo ou estejam cursando semestres iniciais na área de Tecnologia da Informação, sendo assim, principalmente para os que estão cursando semestres iniciais nesta área, trabalhar nesta empresa do ramo em que estudam pode lhes proporcionar grandes aprendizados. De acordo com a Figura 3, 60% dos participantes possuem nível superior incompleto, ou seja, podem estar cursando nível superior ou estar em situação de trancamento. De acordo com vivência da pesquisadora, a maior parte dos participantes está cursando superior e em cursos relacionados a área de TI. Esses dados podem explicar a média alta de instrumentalidade ( $M = 4,20$ ) já que os dados mostram que o trabalho está sendo útil para a aprendizagem de coisas novas no contexto dos participantes.

Agora, quando analisamos a expectativa em relação ao item aprender coisas novas a média é menor ( $M = 3,13$ ), ou seja, os participantes percebem em proporção menor que o desempenho de suas atividades os levará a determinadas recompensas. Uma hipótese para este resultado é a de que por conta da faixa etária da maior parte dos participantes ser de 25 a 30 anos (60% de acordo com a Figura 2) e escolaridade superior incompleto (60% de acordo com a Figura 3), é possível que eles estejam se qualificando para buscarem oportunidades de empregos melhores, já que é uma faixa etária um pouco mais madura e que busca maior estabilidade.

Nesse sentido o perfil do Operador de Service Desk Júnior se difere do perfil de Operadores de *callcenter*. Os estudos de Silva e Mocelin (2009), Borba e Pilla (2012) e Souza (2010) que foram realizados em *callcenters* apontam como uma das causas da alta rotatividade o perfil dos colaboradores que é de jovens com ensino médio completo e primeiro emprego, de acordo com estes autores esse perfil é imaturo ao lidar com as responsabilidades do dia a dia de trabalho e são os que causam maior impacto nos índices de rotatividade em *callcenters*. Porém mesmo sendo perfis diferenciados, as taxas de rotatividade de ambos são altas, ou seja, não foram encontrados neste estudo resultados conclusivos sobre a influência da idade e escolaridade dos participantes nos índices de rotatividade.

Considerando que apesar das diferenças os dois ramos são parecidos e de acordo com a idade e escolaridade as taxas de rotatividade são altas, é possível pensar na tese apontada no estudo de Silva e Mocelin (2009) que coloca o emprego em *callcenter* como sendo “um emprego trampolim”, que significa que os colaboradores permanecem até se qualificarem e encontrarem novas oportunidades no mercado. De acordo com vivência da pesquisadora este fato ocorria muito no Service Desk, principalmente para os colaboradores que cursavam nível superior na área de TI. Ainda de acordo com a vivência da pesquisadora outros fatores eram trazidos como, por exemplo, o fato da carga horária de seis horas diárias que proporcionava aos colaboradores tempo livre para buscar qualificação seja na faculdade ou em cursos pertinentes à área.

Na pequena pesquisa que foi realizada na empresa com ex-colaboradores, os dados apontaram que a maior parte dos colaboradores desligados da empresa solicitaram o desligamento, sendo que a maior causa apontada foi a de ter encontrado melhor oportunidade de trabalho. Esses dados são compatíveis aos encontrados no estudo de Alves e Ozaki (2009)

e Burbulhan, Stefano e Ishida (2013), onde é apontado como uma das principais causas da saída dos colaboradores o encontro de melhores oportunidades de trabalho.

O Recrutamento e Seleção para o cargo estudado era realizado em dois dias que contemplavam as seguintes etapas: recrutamento a partir da seleção de currículos de acordo com critérios estabelecidos, provas, redação, entrevista em grupo, dinâmica, simulação de atendimento e entrevista individual. Estas etapas eram consideradas importantes e visavam maior assertividade na seleção desses colaboradores. De acordo com Lacombe (2005 citado por Medeiros, Alves & Ribeiro, 2013) uma boa seleção de pessoas pode impactar em um menor índice de *turnover* nas organizações, já que devem ser escolhidos candidatos que possuam comportamentos, habilidades e atitudes condizentes com a organização. No pequeno estudo que foi realizado uma sugestão dada após a pesquisa foi a mudança de perfil dos colaboradores. Antes a preferência era por pessoas cursando ensino superior em áreas de TI, mas foi identificado que essas pessoas se frustravam com as atividades visando atuar de maneira mais direta com Tecnologia e não se adaptando a dar suporte por telefone, como era realizado no Service Desk. Foi sugerida a contratação de pessoas com perfil de ensino médio completo e primeiro emprego com cursos de informática, porém já foi identificado que este é o perfil de pessoas que trabalham em *callcenter* e os índices de rotatividade neste setor não são menores.

Porém o foco em buscar uma seleção que se adeque ao perfil buscado pela empresa deve ser mantido já que de acordo com o estudo de Linhares (2014), a empresa Arena Natal do ramo de construção civil não possui um processo de recrutamento e seleção adequado e acaba selecionando pessoas que possuem motivações para além do que a empresa pode oferecer dessa forma os funcionários são desligados e a rotatividade da empresa aumenta.

Em relação à rotatividade Alves e Ozaki (2009) colocam que ela pode também trazer vantagens para a organização através do congelamento do aumento do quadro, gerando uma rotatividade através da demissão de profissionais para substituir por outros com maior qualificação profissional. O estudo de Souza (2010) também apontou consequências positivas para a rotatividade, entre elas a renovação constante do quadro de funcionários, sendo estes novos funcionários mais motivados e a possibilidade de ascensão interna.

Em relação à renovação do quadro de funcionários é importante destacar que de acordo com Alves e Ozaki (2009) uma das desvantagens da rotatividade é a falta de produtividade dos colaboradores que desejam ser desligados e a as mudanças nos comportamentos, já que o funcionário desligado pode ou que deseja ser desligado pode influenciar o novo funcionário com opiniões, atitudes e percepções. De acordo com vivência da pesquisadora, tal fato ocorreu na empresa, já que houve um período em que as demissões foram congeladas e alguns colaboradores queriam ser desligados, porém sem solicitar o desligamento, alegando que perderiam direitos como multa, FGTS e seguro desemprego. Esses colaboradores passaram a influenciar com opiniões, atitudes e percepções os novos funcionários que entravam na empresa, tal fato também contribuiu para a rotatividade do cargo.

De acordo com o estudo que foi realizado anteriormente a este, outro fator desmotivador para os colaboradores eram as condições de trabalho ruins, como a limpeza das salas e banheiros, cadeiras desconfortáveis, *Head set* e computadores inadequados. Nos estudos realizados em *callcenter*, Silva e Mocelin (2009), Borba e Pilla (2012), Souza (2010) e no de Darós (2010) que foi realizado em uma empresa de Tecnologia da Informação, o mesmo problema foi apontado com um dos causadores da alta rotatividade. Outro fator em comum dos estudos citados com este é o fato de os colaboradores se queixarem da alta pressão por resultados e produtividade. Nos estudos realizados por Stabile (2012), Buhler e



Tomazoni (2010), Rosa e Ibdaiwi (2012) e Linhares (2014) o ambiente insalubre e alta pressão por produtividade e sobrecarga de trabalho, também foram apontados como causas da rotatividade.

Outro item importante de ser discutido é o que se refere ao último item das Tabelas 2 e 3 que fala sobre a “confiança dos chefes”, neste item as médias obtidas são próximas, mas ao mesmo tempo contrastantes ( $M = 3,47$  e  $M = 3,33$  respectivamente), pois em relação aos itens da Tabela 3, “Confiança dos meus chefes” é um dos itens com maior média, ou seja, percebe-se que o fato de conquistar a confiança dos chefes no trabalho atual é algo que acontece em baixa proporção, mas a expectativa de que isto venha a acontecer é relevante. Um fato interessante é que no estudo de Darós (2010), entre as causas da rotatividade foram apontados a falta de confiança nos superiores, o trabalho ser mal avaliado pelos superiores e injustiças em relação às promoções. Segundo vivência da pesquisadora os colaboradores avaliavam muito bem um dos coordenadores, porém se queixavam de outros alegando falta de alinhamento, injustiças em relação às promoções, premiações e avaliações, assim como aconteceu no estudo de Darós (2010) que também foi realizado em uma empresa de Tecnologia da Informação.

Em relação ao maior número de participantes ser do sexo masculino, conforme Figura 1 tal fato também ocorreu no estudo de Darós (2010), onde 78% dos entrevistados são homens, confirmando a tese de que na área de Tecnologia da Informação o maior contingente é de homens.

Diante dos dados e da baixa expectativa dos colaboradores em relação ao que poderão adquirir na empresa, são justificáveis os dados da Figura 5 que mostram que quanto maior o tempo de empresa, menor a expectativa dos participantes ( $M = 1,75$ ). Ou seja, as pessoas que

estão há dois anos na empresa tem a expectativa muito menor do que as pessoas que estão há um ano ou quase um ano.

A partir dos dados obtidos foi possível concluir que são necessárias algumas ações por parte da empresa para aumentar a motivação dos colaboradores e consequentemente reter seus talentos. Conclui-se que de acordo com os dados da escala de motivação, o estudo disponibilizado e vivência da pesquisadora, a motivação para trabalhar dos colaboradores é um fator a ser considerado já que foram apontados motivos que desmotivam os funcionários, entre eles: salários mais atrativos em outras empresas, condições de trabalho, falta de chances de desenvolvimento profissional, entre outros.

É conclusivo que a motivação é um fator importante no desempenho das pessoas no trabalho e por este motivo deve ser considerado. Vários artigos ajudaram na discussão deste trabalho e o resultado deste pode ser de grande valia para outras áreas também.

As principais dificuldades encontradas para a realização deste estudo foram às limitações em relação aos dados concretos e aplicação da escala impostas pela empresa.

Uma sugestão para estudos futuros é a de que seja aprofundada a investigação sobre rotatividade considerando além da motivação, outros fatores também importantes como o clima organizacional. Outra sugestão também é a de que a escala de motivação possa ser aplicada com mais pessoas e que em estudos futuros os pesquisadores tenham acesso a dados sobre a rotatividade das empresas em determinados períodos para que o estudo possa ser mais assertivos e os dados mais conclusivos.

### Referências

Alves, L. F.; Ozaki, Y. (2009). Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal. *Revista de ciências gerenciais*, n.18, 1-14.

Anselmi, M. L.; Angerami, E. L. S.; Gomes, E. L. R. (1997). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do Município de Ribeirão Preto. *Rev. PanamSalud Public*, v.2, 44-50.

Bohlander, G.; Snell, S., Sherman, A. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.

Borba, N. M. R.; Pilla, B. S. (2013). Rotatividade de Pessoal: um estudo de caso em um empresa de Call Center. *Negócios e Talentos*, v. 10, 95-105.

Buhler, L.; Tomazoni, E. L. (2010). *Turnover* na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR). *Global turismo & cultura*, v.6, n. 1, 1-21.

Burbulhan, F.; Stefano, S. R.; Ishida, J. S. (2013). Os funcionários pedem demissão: um estudo sobre rotatividade em uma rede de supermercados. *UNOPAR Cient., Ciênci. Juríd. Empres.*,v. 14, n.1, 93-100.

Darós, G. F. (2010). *Análise dos motivos que geram a rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo de Tecnologia da Informação, em Criciúma – SC*. (Monografia não publicada). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, SC.

- DIEESE (2011). *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. Retirado de: [www.dieese.org.br/livre/2011/livrorotatividade11.pdf](http://www.dieese.org.br/livre/2011/livrorotatividade11.pdf). Acesso em 10 de novembro de 2014.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, M. C.; Freire, O. N. (2001). Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. *RAC*, v. 5, n. 2, 175-200.
- Gondim, S. M. G. & Silva, N. (2014). Motivação no trabalho. Em Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. & Bastos, A. V. B (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (173-203). Porto Alegre: Artmed.
- Linhares, B. A.; Nascimento, C. F. (2014). Rotatividade de pessoal: Consórcio Arena Natal. *Revista Científica da escola de gestão e negócios*, n. 1, 137-153.
- Magalhães, I. L; Pinheiro, W. B. (2007). *Gerenciamento de Serviços de TI na prática. Uma abordagem com base na Itil*. São Paulo: Novatec.
- Medeiros, C. R. G.; Junqueira, A. G. W.;Schwingel, G.; Carreno, I.; Jungles, L. A. P.; Saldanha, O. M. F. L. (2010). A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciência e saúde coletiva*, n.15, 1521-1531.
- Medeiros, R. K. R.; Alves, R. C.; Ribeiro, S. R. (2013). Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. *Revista Científica da escola de Gestão e Negócios*, n. 1, 115-126.

Mendonça, V. Z.;Spir, B. B. (2013). Índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal em uma citrícola no noroeste paulista. *InterfacEHSRevista de saúde, meio ambiente e sustentabilidade*, v.8, n.1, 1-9.

Ministério do Trabalho (2014). Retirado de <http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>. Acesso em 03/06/2014.

Nicoleti, G. G.; Andrade, H. A. (2008). Rotatividade de Pessoal: estudo de caso na cooperativa de produção e abastecimento do vale do Itajaí – Filial Omino setor de frente de caixa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v.2, n. 2, 01-25.

Nomura, F. H.; Gaidzinski. (2005). Rotatividade da equipe de enfermagem: estudo em hospital escola. *Rev Latino-am Enfermagem*, n. 13, 648-653.

Pelissari, A. S.; Gonzalez, I. V. D. P.; Dellovo, M.; Siqueira, D. D.; Barusso, E.; Almeida, L. A. (2011). Fatores que podem influenciar na rotatividade de pessoal: um estudo de caso na rede de supermercados de Londrina. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 16, n.2, 355-388.

Queiroga, F. (2009). *Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos*. (Dissertação de Doutorado, não publicada). Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Rosa, M. S.; Ibdaiwi, T. K. (2012). Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de *fastfood* de Santa Maria – RS. *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, v.5, n.3, 525-538.

Schuh, A. S. (2012). *A relação entre a motivação e a rotatividade no emprego: uma percepção dos funcionários da UERGS*. (Especialização não publicada). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Sapiranga, RS.

Silva, L. F. S. C.; Mocelin, D. G.; (2009). Satisfação com o Emprego em Call Centers: Novas Evidências Sobre o Emprego Trampolim. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v.9, n. 2, 60-71.

Simioni, T. A. R.; Canopf, L. (2008). Rotatividade: um estudo de caso em uma empresa do ramo odontológico da cidade de Pato Branco – PR. *Synergismusscientifica UTFPR*, 03, 1-10.

Souza, F. S. (2010). *Rotatividade de funcionários no setor de Call Center: um estudo de caso na empresa Atende Bem*. (Monografia não publicada). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

Stabile, H. H. (2012). *Turnover: estudo de caso em uma empresa Júnior de Ciências Sociais aplicadas de uma Universidade pública do Paraná*. *Caderno de Administração*, v.20, n. 2, 11-22.

## **Anexo A**

### **TCLE**

#### **“Rotatividade de pessoal: Estudo do cargo de Operador de Service Desk Junior”**

### **UniCEUB**

**Pesquisador (a): Roberliane da Silva Souza**

Você está sendo convidado (a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estou fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo. O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia do mesmo. Antes de assinar faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. Suas perguntas serão respondidas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

#### **Natureza e objetivos do estudo**

- O objetivo específico deste estudo é estudar as causas da rotatividade do cargo de Operador de Service Desk Junior.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por atualmente ocupar o cargo citado.

#### **Procedimentos do estudo:**

- Sua participação consiste em responder a uma escala de motivação para trabalhar;
- Não haverá gravação, filmagem, nem fotos;
- O procedimento é responder a escala de acordo com orientações passadas pela pesquisadora responsável;
- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- A pesquisa será realizada no seu próprio local de trabalho.

#### **Riscos e benefícios**

- Este estudo possui baixo risco de que os participantes enfrentem transtornos emocionais decorrentes do conteúdo da escala;
- Contudo, a pesquisadora estará disponível para prestar qualquer tipo de auxílio que se fizer necessário.
- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento você não precisa realizá-lo.
- Sua participação poderá ajudar no maior conhecimento sobre as causas da rotatividade do cargo que ocupa.

#### **Participação, recusa e direito de se retirar do estudo**

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres

humanos você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

#### Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- O material com as informações ficará guardado sob a responsabilidade Da Roberliane Da Silva Souza com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade. Os dados e instrumentos utilizados ficarão arquivados com o (a) pesquisador(a) responsável até a publicação da monografia;
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Brasília – CEP/UniCEUB, que aprovou esta pesquisa, pelo telefone 39661511 ou pelo e-mail [comitê.bioetica@uniceub.br](mailto:comitê.bioetica@uniceub.br). Também entre em contato para informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo.

Eu, \_\_\_\_\_ RG \_\_\_\_\_ após receber uma explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo. Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Participante

---

Fabiana Queiroga (professora responsável) (61) 9559-8995

---

Roberliane da Silva Souza, (61) 9624-2785/3966-1200

---

**Endereço da pesquisadora: Quadra 01 MR 10 Lote 21**

**Planaltina - GO**

**Instituição: Centro Universitário de Brasília - UniCEUB**

**Endereço: SEPN 707/907**

**Bloco: /Nº: /Complemento: Campus do UniCEUB**

**Bairro: /CEP/Cidade: Asa Norte – 70790-075 - Brasília**

**Telefones p/contato: (61) 9624-2785/3966-1200**



**Seção I.** Utilizando os números da escala a seguir, indique o grau de importância que você atribui para os itens listados a seguir.

1	2	3	4	5
Nada Importante			Muito Importante	

Considero importante....	Resposta:				
1. ...ter oportunidades de me tornar mais qualificado.	1	2	3	4	5
2. ...sentir-me valorizado pelas pessoas.	1	2	3	4	5
3. ...ter retorno econômico.	1	2	3	4	5
4. ...fazer amizades.	1	2	3	4	5
5. ...obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	1	2	3	4	5
6. ...poder aprender novas coisas.	1	2	3	4	5
7. ...poder dar assistência para minha família.	1	2	3	4	5
8. ...poder contribuir para o progresso da sociedade.	1	2	3	4	5
9. ...sentir-me reconhecido no que faço.	1	2	3	4	5
10. ...sentir que sou uma pessoa produtiva.	1	2	3	4	5
11. ...poder expressar minha criatividade.	1	2	3	4	5
12. ...ter independência financeira.	1	2	3	4	5

**Seção II.** Utilizando os números da escala a seguir, indique em que medida você considera que o seu trabalho é **útil** para alcançar os itens listados a seguir.

1	2	3	4	5
Nada Útil			Muito Útil	

A realização do meu trabalho é útil para...	Resposta:				
1. ...ter oportunidades de me tornar mais qualificado.	1	2	3	4	5
2. ...sentir-me reconhecido pelo que faço.	1	2	3	4	5
3. ...ser independente financeiramente.	1	2	3	4	5
4. ...sentir-me valorizado	1	2	3	4	5

5. ...conquistar a confiança dos chefes.	1	2	3	4	5
6. ...sentir-me uma pessoa digna.	1	2	3	4	5
7. ...aprender coisas novas.	1	2	3	4	5
8. ...contribuir para o progresso da sociedade.	1	2	3	4	5
9. ...perceber-me como produtivo.	1	2	3	4	5
10. ...expressar minha criatividade.	1	2	3	4	5
11. ... obter assistências como transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	1	2	3	4	5
12. ...dar assistência para minha família.	1	2	3	4	5

**Seção III.** Utilizando os números da escala a seguir, indique em que medida você considera provável que o seu trabalho possa trazer os itens listados a seguir.

1	2	3	4	5
<b>Nada Provável</b>				<b>Muito Provável</b>

É provável que o meu trabalho possa trazer...	Resposta:				
1. ...maiores oportunidades de me tornar mais qualificado.	1	2	3	4	5
2. ...reconhecimento pelo que faço.	1	2	3	4	5
3. ...confiança dos meus chefes.	1	2	3	4	5
4. ...crescimento profissional.	1	2	3	4	5
5. ...sentimento de dignidade.	1	2	3	4	5
6. ...aprendizagem de coisas novas.	1	2	3	4	5
7. ...contribuição para o progresso da sociedade.	1	2	3	4	5
8. ...oportunidades de influenciar nas decisões da empresa.	1	2	3	4	5

**DADOS DEMOGRÁFICOS**

Preencha, por favor, os dados abaixo:

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Sexo: ☐ ( ) Masculino ( ) ☐ Feminino

Qual o seu último grau de escolaridade: ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) Ensino superior incompleto ( ) Ensino superior completo ( ) Pós-graduação (MBA, especialização, mestrado ou doutorado)

Há quanto tempo você exerce atividade remunerada? \_\_\_\_\_ anos

Há quanto tempo trabalha nessa empresa? \_\_\_\_\_ anos

**Obrigado por sua colaboração!**